

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФОНДА МАТЕРИАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СУДОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА САНКТ - ПЕТЕРБУРГА

Величко Е. А.

к.э.н., доцент,

преподаватель ФГБОУ ВО

«Санкт – Петербургский государственный университет.

Колледж физической культуры и спорта,

экономики и технологии»,

Санкт-Петербург

Давыдовский Ф.Н.

доктор экономики (Doctor of Economics),

(международная профессиональная степень ЮНЕСКО),

к.э.н. доцент,

начальник научно – исследовательского отдела

АНО ВО «Северо-западный открытый

технический университет»,

Санкт-Петербург

Ключевые слова:

Проектные команды, премиальные системы, фонды экономического стимулирования, ключевые показатели эффективности труда, мотивация, материальное вознаграждение, оценка результативности сотрудника

METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE DISTRIBUTION OF THE FUND STAFF PROJECT TEAMS ON ENTERPRISE SHIPBUILDING COMPLEX SAINT – PETERSBURG

E. Velichko, F. Davydovskii

Keywords:

Project teams, award systems, foundations of economic incentives, KPIs, work, motivation, material considerations, the assessment of the performance of the employee

Одним из наиболее сложных и интересных вопросов современной теории и практики является проблема мотивации и стимулирования персонала проектных команд в машиностроительных отраслях. Качество управления подобными командами, по нашему мнению, не в последнюю очередь, зависит от эффективности реализации гибких форм и методов мотивации и материального стимулирования, к каковым следует отнести, прежде всего, премиальные системы, основанные на оценке результативности сотрудников по методике ключевых показателей.

Процесс мотивации и материального стимулирования участников проектных команд имеет ряд отличительных, характерных только для них, свойств. Главное требование к организации системы премирования в данном случае является четкая адресность мотивирующих воздействий, прозрачность поощрений и наказаний, выполни-

мость необходимых норм и требований к премиальным показателям, мобилизационные свойства личности, учет которых необходим в условиях повышенных требований к качеству результата и скорости его достижения. Это, в свою очередь, определяет набор необходимых требований к свойствам премиальных систем проектных команд (результативность, специфичность труда специалистов и менеджеров, всеохватность и т.п.).

В ходе апробации новой системы премирования сотрудников проектных команд на судостроительном предприятии АО «Специальное конструкторское бюро котлостроения», проведенное авторами, был сформирован и реализован следующий алгоритм.

На первом этапе устанавливаются нормативные значения распределения полученного дохода от реализации проекта. При этом, часть полученного дохода отчисляется в централизованные фонды предприятия (90%), другая идет на пополнение фонда материального вознаграждения (ФМВ) участников проекта (10%).

На втором этапе происходит распределение ФМВ проектной команды. Особую сложность на данном этапе представляет собой справедливое распределение фонда материального вознаграждения пропорционально трудовому вкладу каждого сотрудника в конечные результаты труда всей проектной команды. Такое распределение необходимо производить на основе индивидуальной оценки результативности участников проектных команд посредством выполнения (невыполнения) индивидуальных ключевых показателей эффективности труда. Степень выполнения (невыполнения) показателей эффективности труда, в свою очередь, определяется на основании критериев оценки результативности каждого из участников проектной команды с использованием балльно – факторного метода, заключающегося, в свою очередь, в балльной оценке уровня выполнения того или иного показателя по заранее заданным критериям.

Решение этой задачи тесно связано с разработкой возможных способов интерпретации результата сотрудника, учитывающих так называемые шкалы соотношений уровня премирования в соответствии с набранными баллами по результатам оценки. Далее формируется проект начисления премии по результатам участников проектной команды, при этом источником ее образования является полученный чистый доход от реализации проекта.

Расчет размера индивидуальной премии осуществляется с учетом количества набранных сотрудником баллов и установленных нормативов доходности реализуемого проекта. Распределение премии производится пропорционально вкладу каждого со-

трудника в конечные итоги реализации этапов, что демонстрируется следующим примером.

Таблица 1

Пример расчета премии участников проекта на основе балльной оценки
эффективности труда

Проектная должность	Нормативная балльная оценка сотрудника	Фактическая балльная оценка сотрудника	Базовый % вклада	Фактический % вклада	Расчет премии	Расчет премии с учетом выполнения плана по доходу
Менеджер проекта	60	55	50	45	45000	47250
Инженер - конструктор	50	55	40	45	45000	47250
Специалист	40	40	10	10	10000	10500

Пример распределения премиального фонда

1. Полученный чистый доход от закрытия этапа проекта может составить, например, 1000000 руб., что составило 105% выполнения данного показателя за период.
2. Тогда ФМВ по нормативу от чистого дохода проекта составит:
1млн. руб. * 0,1 = 100000 руб.
3. Алгоритм расчета премиального вознаграждения сотрудников проектной команды представлен в таблице 1.

Изложенный метод реализации мотивации и материального стимулирования на основе выполнения сотрудниками ключевых показателей эффективности труда, позволяет, во-первых, использовать метод образования фонда материального вознаграждения участников проектных команд для обеспечения роста их материальной заинтересованности в конечных результатах проектной команды. Во-вторых, использовать различные формы оценки эффективности труда для реализации принципа премирования за результат. В-третьих, обеспечить простоту, четкость и эффективность системы премирования участников проектных команд, а также должностных лиц, непосредственно в них не участвующих, но заинтересованных в конечном результате. В-четвертых, максимально учесть индивидуальные качества, опыт и уровень профессиональной подготовки сотрудников, привлеченных для реализации проекта.